

# 变革管理

## 课程大纲

【课程主题】变革管理

【授课时间】1-2天（6-12小时）

### 【课程背景】

《聊斋》里有个故事：“说一个叫叶天士的名中医，为其母亲治病时，为一味药拍不了板：这味药加对了，母亲的病会治好，用错了则会恶化。他犹豫不决，转而询问另外一个中医。那位中医坚决认为该加——因为治好了叶天士的妈，可以名扬天下；万一治不好，反正是你妈不是我妈。”企业家是什么？企业家就是把企业当成自己的妈还敢下药，而且有能力把药下对的人。

今天中国本土企业已经处在非常复杂的环境中，并且这种复杂在不断加剧。WTO 挑战、宏观调控、能源紧张、环境保护问题等等，这些都是我们需要面对的事实。中国的本土企业，无论是国有的、还是民营的，所面对的环境都已经变得越来越复杂、越来越处在不可预料之中。面对如此复杂多变的环境，本土企业家要有直面“混乱”的勇气、处理“混乱”的能力、超越“混乱”的智慧。也就是说，企业生存与发展的环境要求企业家必须具备管理变革的意识与能力。即使企业运作处于高峰状态，企业家也应主动思考决胜于未来的竞争力，并不断进行调整、改善，这是企业能够持续从一个成功走向另一个成功的关键点。

【课程大纲】（实际授课会根据时间、具体情况等作相应调整，包括内容前后顺序的调整）

### 一、 迎接充满变革的世界

1. 认识变革对人类各个方面的影响
2. 商业领袖论变革

### 案例分析

3. 中国的改革红利—企业理念和经营方式三十多年来的变革历程回顾

### 二、 变革是企业持续发展的必然

1. 影响企业成长的十大因素

### 案例分析

2. 哪些因素导致企业产生变革动机
  - 1) 外部大环境的变化
  - 2) 企业相关外部环境的变化
  - 3) 企业内部环境的变化
  - 4) 顾客需求的变化
  - 5) 突发事件的影响
3. 变革与企业生命曲线的关系

#### 4. 变革的时机

- 1) 变革是有风险性的
- 2) 紧迫感和危机感是变革的最强推手

### 三、 变革管理，究竟是变什么？--常见的四大变革对象

#### 1. 业务模式的变革：

##### **案例分析**

- 1) 变革思考的起点是客户的**需求**：如何有效满足它
- 2) 不是单一因素的变化，而是系统和根本性的创新
- 3) 开创了一个全新的可赢利产业领域，短期内难以被竞争者模仿

#### 2. 组织架构的变革

##### **案例分析**

- 1) 臃肿的组织是效率低下、官僚之风之源头
- 2) 削减组织层次，规范工作流程
- 3) 创造学习型组织

#### 3. 流程再造

##### **案例分析**

- 1) 以流程导向替代职能导向
- 2) 清楚体现每个环节的功能和价值
- 3) 提高可追溯性
- 4) 运用现代的资讯科技

#### 4. 人力资源的变革

##### **案例分析**

- 1) 如何新设和优化岗位设置
- 2) 需要哪些新的知识技能
- 3) 如何通过选、育、用、留等手段使得员工满足企业发展的需要

### 四、 变革管理中的角色认知

#### 1. 管理与领导的差异

- 1) 管理建立秩序
- 2) 领导产生变革
- 3) 领导力伴随变革而诞生和成长
- 4) 管理强、领导弱的企业行为表现
- 5) 管理弱、领导强的企业行为表现

#### 2. 变革形势下对企业领导力的要求

##### **案例分析**

- 1) 前瞻性
- 2) 大局观

- 3) 战略和战术同样重要
- 4) 发动最广大的“群众”
- 5) 应对各种变化能够做出及时调整
3. 员工是变革真正的执行者
- 1) 即使是非常优秀的变革计划，如果不能有效执行，必定难以成功
- 2) 变被动应付为积极改变
- 3) 企业兴亡，匹夫有责

## 五、变革管理的八个步骤

1. 产生紧迫感
  - 1) 考虑市场和竞争现状
  - 2) 识别并讨论危机、潜在危机或重大机遇
2. 建立强有力的领导联盟
  - 1) 组织一个强有力的群体来统领变革
  - 2) 鼓励群体成员协同作战
3. 构建愿景和战略
  - 1) 建构愿景规划，坚定领导联盟的目标信念
  - 2) 设计实现这一愿景规划的战略
4. 沟通这种愿景规划
  - 1) 利用各种场合和手段，沟通新的愿景规划和战略，得到最大程度的认同
  - 2) 通过领导联盟的示范来传授和鼓励新的行为
5. 计划并夺取短期胜利
  - 1) 为短期内可见的改变或者绩效改进做出规划
  - 2) 化整为零，把规划做成具体的可执行的行动计划
  - 3) 跟踪、督促以确保行动计划的落实
  - 4) 对参与变革的员工及时进行表彰和奖励
6. 巩固已有成果，深化变革
  - 1) 摒弃或者改变那些与愿景规划不相适应的体制、结构、政策
  - 2) 对那些能够认同并且能够执行变革的员工进行聘用、晋升和开发
  - 3) 利用新项目、新论点和变革推动者再次激活整个过程
7. 使新的工作办法制度化

## 案例分析

- 1) 阐明新行为与企业成功之间的联系
- 2) 沉淀开发成企业自身的案例和培训教材
- 3) 利用各种手段，确保领导的培训开发和后继有人

## 六、变革中的问题解决

1. 领导者需要做好心理准备：变革源于存在问题，变革本身又会产生新的问题

2. 认识到变革阻力来自哪里，企业易出现的内耗

### 案例分析

1) 既得利益者的问题

2) 集权而低效的组织设计

3) 官僚主义盛行

4) 躺在历史的功劳簿上

5) 厚重的部门墙

3. 成为变革的积极推手

1) 识别员工的抵触情绪

2) 转变期的沟通：员工从知晓到理解，从信任到承诺，从协调配合到实际行动

3) 创建变革管理的思维的平台：抛却旧的思维和习惯，鼓励创新

4) 文化铸就能力

5) 一定的强制手段也必不可少

4. 变革千万不能虎头蛇尾

1) 人们容易犯的错误是“过早地庆祝成功”，

2) 避免“复辟”

3) 将变革成果及时形成制度，或者使变革成果融入企业文化中

### 【课程寄语】

对于企业发展来说，动荡、变化、模棱两可是正常的。宏观经济环境客观上会给企业的发展带来新的不确定性因素，竞争的加剧会给企业经营带来新的风险，业务转型会带来内部人员的不稳定，产权制度改革会带来人员心态的烦乱等等。在未来十年内，企业生存与发展环境将更加“混乱”，企业间竞争将变得异常惨烈，侥幸成功和短期优势将不再能确保企业的长治久安。企业要么吃大餐，要么啃骨头——根本没有休闲的“农家乐”！

动荡是风险，是同时也可以给企业和个人带来机会和动力。企业家要富有远见，要具备理解和把握企业未来的能力，并把这种理解形成企业的愿景，在此基础上，把企业的愿景变成职工理解并接受的方向与目标。作为企业家来说，如果看不见前进的方向，企业便无法拥有未来。

管理变革要求企业家和管理者有打破组织内部平衡的勇气和能力，以适应外部环境的变化。以内部组织管理为例，组织内部需要不断地打破平衡，管理者不能默认没有能力的人在岗位上，不能默认思想老朽的人在关键岗位上消磨时间，不能放任服务水平下降而寻找借口，决不能追求“一团和气”。

管理变革还要求企业家提升其思维质量，这个过程中必定是非常痛苦的，也是需要勇气的，因为这其中要求我们的企业家必须放弃过去的一些习惯思维，甚至是带来过去巨大成功的一些东西，同时要勤于学习、善于学习。

最后，管理变革和推动变革还需要企业家始终如一的动力，因为有些变革举措一旦实施就会陷入停滞，随着新奇感的消失，人们的精力和热情也会消退。为对抗这种趋势，企业家必须时刻为变革举措注入新的活力。同时推动变革是需要勇气的，往往变革要求人们以新的思维方

式思考和行动，因此变革往往会遇到阻力，遭遇不理解，甚至是抵触，企业家就必须有勇气面对各种困难。